השפעת עמדות כלפי אסלאם על ביצועי צוותים בארגונים מעורבים דתית

תומר מנחם

תקציר

מאמר זה מציע מסגרת אינטגרטיבית להבנת הקשר בין עמדות כלפי אסלאם לבין ביצועי צוותים בארגונים מעורבים דתית. המאמר משלב בין שני גופי ספרות מרכזיים: הספרות העוסקת באיסלאמופוביה, דעות קדומות כלפי מוסלמים והשלכותיהן בסביבת העבודה, לבין הספרות העוסקת בגיוון בצוותים, אקלים הכלה וביצועים ארגוניים. על בסיס תיאוריית המגע הבין-קבוצתי (Allport, 1954), מודל הקטגוריזציה-אלבורציה (van Knippenberg et al., 2004) ומודל אקלים ההכלה (Nishii, 2013), המאמר מפתח הצעות תיאורטיות לגבי המנגנונים שבאמצעותם עמדות שליליות כלפי אסלאם פוגעות בתהליכים קבוצתיים ובביצועי צוותים, וכן לגבי הגורמים הארגוניים שעשויים למתן השפעות אלה. המאמר מסתיים בהצעת כיווני מחקר עתידיים ובהמלצות יישומיות למנהלים.

מילות מפתח: איסלאמופוביה, גיוון דתי, ביצועי צוותים, אקלים הכלה, מגע בין-קבוצתי, ארגונים מעורבים דתית

מבוא

בעשורים האחרונים, שוק העבודה הגלובלי הופך למגוון יותר ויותר מבחינה דתית ותרבותית. ארגונים רבים כוללים כיום צוותים שבהם עובדים משתייכים לדתות שונות, ובהם מוסלמים, נוצרים, יהודים, הינדים ואחרים (Héliot et al., 2020; Puttaki, 2023). גיוון דתי זה טומן בחובו פוטנציאל ליצירתיות ולחדשנות, אך גם לאתגרים בין-אישיים הנובעים מדעות קדומות, סטריאוטיפים וחוסר הבנה הדדית (Bodla et al., 2018). בהקשר זה, עמדות כלפי אסלאם ומוסלמים מהוות נושא מרכזי ורגיש במיוחד, בין היתר בשל נוכחותה הגדלה של האוכלוסייה המוסלמית בשוק העבודה המערבי ובשל המורכבות הייחודית של היחסים בין מוסלמים ללא-מוסלמים בסביבות עבודה משותפות (Schneider et al., 2022).

עמדות כלפי אסלאם ומוסלמים נעות על רצף רחב, מחיוביות וסקרנות, דרך ניטרליות ואדישות, ועד לשליליות ולעוינות. מחקרים מצביעים על כך שמגע בין-קבוצתי חיובי בהקשרים משותפים יכול לטפח עמדות חיוביות ולחזק שיתוף פעולה (Wölfer et al., 2023), וכי חשיפה חיובית לאנשים מוסלמים מפחיתה דעות קדומות ומעודדת פתיחות (Alrababa'h et al., 2021). עם זאת, נתונים עדכניים מצביעים גם על מגמות של עלייה באפליה תעסוקתית כלפי מוסלמים. לפי נתוני ארגון CAIR, חלה עלייה של 113% בתלונות על אפליה תעסוקתית בין השנים 2022 ל-2023 (CAIR, 2025). מחקר שנערך באוניברסיטת רייס מצא כי 63% מהעובדים המוסלמים בארצות הברית דיווחו על חוויות של אפליה במקום העבודה (Schneider et al., 2022). בבריטניה, סקר שכלל למעלה מ-1,000 עובדים מוסלמים ויהודים מצא כי 36% מהעובדים המוסלמים חוו עלייה באפליה מאז אוקטובר 2023, ו-29% הרגישו אי-נוחות בדיון על מנהגיהם הדתיים בעבודה (Kandola, 2024). נתונים אלה ממחישים את מגוון העמדות הקיימות ואת הצורך בהבנה מעמיקה של השפעתן על תפקוד צוותים בארגונים מעורבים דתית.

למרות חשיבותו של הנושא, הספרות האקדמית העוסקת בהשפעת עמדות כלפי אסלאם על ביצועי צוותים בארגונים מעורבים דתית היא מצומצמת ביותר. סקירה שיטתית של זהות דתית במקום העבודה הצביעה

על כך שרוב המחקרים בתחום מתמקדים בתופעות ברמת הפרט ומקדישים תשומת לב מועטה לדינמיקות בין-אישיות ובין-קבוצתיות (Héliot et al., 2020). בנוסף, ספרות הגיוון הארגוני עוסקת בעיקר בגיוון מגדרי, אתני וגילאי, ובמידה פחותה בגיוון דתי כממד עצמאי (Puttaki, 2023).

מאמר זה נועד לגשר על פער זה באמצעות אינטגרציה בין שני גופי ספרות: (א) הספרות העוסקת בעמדות כלפי אסלאם והשלכותיהן על עובדים מוסלמים ועל יחסים בין-קבוצתיים בסביבת העבודה, ו-(ב) הספרות העוסקת בגיוון בצוותים, מגע בין-קבוצתי ואקלים הכלה בארגונים. על בסיס אינטגרציה זו, המאמר מציע מסגרת תיאורטית להבנת המנגנונים שבאמצעותם עמדות כלפי אסלאם משפיעות על תהליכים קבוצתיים ועל ביצועי צוותים, וכן את התנאים הארגוניים שעשויים למתן או להגביר השפעות אלה.

עמדות כלפי אסלאם: הגדרות, ביטויים והשלכות

איסלאמופוביה ועמדות נגד מוסלמים: הגדרה והבחנות

איסלאמופוביה מוגדרת כפחד, שנאה או דעה קדומה כלפי אסלאם, מוסלמים או אנשים הנתפסים כמוסלמים. מושג זה כולל הן עמדות שליליות כלפי הדת עצמה והן התנהגויות מפלות כלפי מאמיניה (Bleich, 2011). חוקרים הציעו להבחין בין איסלאמופוביה, המתייחסת לעוינות כלפי האסלאם כדת, לבין סנטימנט אנטי-מוסלמי, המתייחס לדעה קדומה כלפי אנשים על בסיס זהותם המוסלמית. השימוש בשני המושגים מאפשר הכרה רחבה יותר באתגרים שעמם מתמודדים מוסלמים הן בשל עוינות כלפי דתם והן בשל השתייכותם לקבוצות אתנו-דתיות ייחודיות (Iner, 2019).

מחקרים מראים כי דעות קדומות כלפי מוסלמים מושפעות ממנגנונים קוגניטיביים, רגשיים והתנהגותיים המשתלבים זה בזה. מחקר של Van der Noll et al. (2018) מצא כי דעה קדומה אנטי-מוסלמית מושפעת הן מקונפליקט ערכי והן מהפליה כלפי אנשים. כמו כן, Blackwood et al. (2023) הראו שמגע שלילי עם מוסלמים מתקשר חזק יותר לדעה קדומה מאשר מגע חיובי, וכי נורמות קבוצתיות בלתי סובלניות מגבירות את הקשר בין חרדה בין-קבוצתית לבין סנטימנט אנטי-מוסלמי.

ביטויים של עמדות שליליות כלפי מוסלמים בסביבת העבודה

עמדות שליליות כלפי אסלאם מתבטאות בסביבת העבודה במגוון צורות. אלה כוללות הערות שליליות וסטריאוטיפיזציה, הדרה חברתית, סירוב להתאמות דתיות (כגון מרחב לתפילה, הפסקות לצום בחודש הרמדאן, או לבישת חיג׳אב), שאלות חודרניות או פוגעניות על מנהגים דתיים, ומדיניות דרס-קוד מפלה (Ghumman et al., 2013). עובדים מוסלמים שמדווחים על תקריות של איסלאמופוביה עלולים להתמודד עם נקמנות ותגמול, המתבטאים בהדחתם מפרויקטים חשובים, הורדה בדרגה ואפילו פיטורים (ING, 2025).

ההשלכות של אפליה זו על העובדים המוסלמים עצמם הן משמעותיות. מחקרים מצביעים על חרדה, מתח ודיכאון כתוצאה מאפליה מתמשכת, ועל תחושות ניכור ושחיקה שמובילות לירידה בשביעות רצון מהעבודה (Schneider et al., 2022). עובדים רבים חשים שאינם יכולים לבטא את זהותם הדתית במלואה, מה שמוביל לתחושת חוסר אותנטיות במקום העבודה. פחד מנקמה או מאובדן מקום העבודה מונע מעובדים רבים לדווח על חוויותיהם, ומנציח מעגל של שתיקה ופגיעות (Park & Martinez, 2022).

גיוון בצוותים וביצועים: ממצאים ומנגנונים

הקשר בין גיוון דמוגרפי לביצועי צוותים

הספרות על גיוון בצוותים מציגה תמונה מורכבת. מטה-אנליזה מקיפה שכללה 615 מחקרים ו-2,638 גדלי אפקט מצאה כי הקשרים הממוצעים בין גיוון דמוגרפי, תעסוקתי וקוגניטיבי לבין ביצועי צוותים הם חיוביים אך חלשים (Wallrich et al., 2024). ממצא זה עולה בקנה אחד עם מטה-אנליזות קודמות שהראו כי ההשפעה של גיוון תרבותי על ביצועי צוותים אינה ישירה, אלא מתווכת באמצעות תהליכים קבוצתיים (Stahl & Maznevski, 2021).

מטה-אנליזה של Traylor et al. (2024) שהתמקדה בגיוון דמוגרפי (גיל, מגדר, אתניות ולאומיות) מצאה כי גיוון דמוגרפי קשור באופן חיובי לעיבוד מידע (אלבורציה), אך גם לעימותים בין-אישיים. ממצאים אלה תומכים בתפיסת ה"חרב הפיפיות" של גיוון: מצד אחד, גיוון מביא לנקודות מבט מגוונות ולחשיבה יצירתית; מצד שני, הוא עלול לעורר קונפליקטים הנובעים מקטגוריזציה חברתית ומדעות קדומות (van Knippenberg et al., 2020).

מחקר של Turi et al. (2022) בסביבה ארגונית בפקיסטן מצא כי גיוון גילאי, אמונות בדבר ערך הגיוון ומומחיות מנהיגותית משפיעים באופן מובהק על ביצועים ארגוניים. ממצאים אלה מדגישים את חשיבותן של אמונות ועמדות כמשתנים ממתנים בקשר בין גיוון לביצועים.

מודל הקטגוריזציה-אלבורציה

מודל הקטגוריזציה-אלבורציה (Categorization-Elaboration Model; van Knippenberg et al., 2004) מספק מסגרת תיאורטית מרכזית להבנת ההשפעה הדואלית של גיוון. על פי מודל זה, גיוון בצוותים מפעיל שני תהליכים מקבילים: (א) תהליך של עיבוד מידע (אלבורציה), שבו חברי צוות מגוונים מביאים ידע, מיומנויות ונקודות מבט שונות ומשלבים אותם לפתרון בעיות ולקבלת החלטות, ו-(ב) תהליך של קטגוריזציה חברתית, שבו חברי הצוות מסווגים את עצמם ואת אחרים לקבוצות פנים וקבוצות חוץ על בסיס מאפיינים דמוגרפיים, מה שעלול להוביל להטיות, לקונפליקטים ולירידה בלכידות הקבוצתית.

המודל מדגיש כי היחס בין שני תהליכים אלה הוא שקובע אם הגיוון ישפיע לטובה או לרעה על ביצועי הצוות. כאשר תהליכי הקטגוריזציה דומיננטיים, הגיוון מוביל לעימותים, לירידה באמון ולפגיעה בביצועים. כאשר תהליכי האלבורציה דומיננטיים, הגיוון מביא ליצירתיות, לחדשנות ולביצועים טובים יותר. גורמים הקשריים, כגון נורמות קבוצתיות, מנהיגות ואקלים ארגוני, משפיעים על איזה מהתהליכים יהיה הדומיננטי.

אקלים הכלה כגורם ממתן

Nishii (2013) הציגה את המושג "אקלים הכלה" (Climate for Inclusion) ומצאה כי בצוותים שבהם שורר אקלים מכליל, הגיוון המגדרי מתקשר לרמות נמוכות יותר של קונפליקט. אקלים הכלה כולל שלושה ממדים מרכזיים: פרקטיקות תעסוקה שוויוניות, שילוב הבדלים, ושילוב קולות מגוונים בקבלת החלטות. מחקרים נוספים הראו כי אקלים הכלה מקדם שיתוף ידע בצוותים חוצי-תרבות ומעודד יצירתיות (Bodla et al., 2018).

מחקר של Ashikali et al. (2021) בצוותים במגזר הציבורי הדגיש את תפקידה המרכזי של מנהיגות מכלילה ביצירת אקלים הכלה. הממצאים הראו כי מנהיגות מכלילה תורמת ליצירת סביבה שבה חברי צוות מגוונים מרגישים שהם יכולים להיות עצמם ושתרומתם הייחודית מוערכת. בנוסף, מחקרם של Park and Martinez (2022) מצא כי ארגונים המאופיינים בגישה "ידידותית לאמונה" (faith-friendly) הניבו את רמות שביעות הרצון הגבוהות ביותר ואת כוונות העזיבה הנמוכות ביותר הן בקרב עובדים דתיים והן בקרב עובדים שאינם דתיים.

תיאוריית המגע הבין-קבוצתי והפחתת דעות קדומות כלפי מוסלמים

תיאוריית המגע הבין-קבוצתי (Intergroup Contact Theory; Allport, 1954) גורסת כי מגע חיובי בין חברי קבוצות שונות יכול להפחית דעות קדומות, בתנאים של שוויון מעמד, מטרות משותפות, שיתוף פעולה ותמיכה מוסדית. מטה-אנליזה מקיפה שכללה 34 מחקרים עם למעלה מ-63,000 משתתפים מ-19 מדינות אישרה כי מגע בין-קבוצתי מתקשר באופן אמין להפחתת דעות קדומות ולהגברת חיוביות כלפי קבוצת החוץ, הן בקרב קבוצות מיוחסות והן בקרב קבוצות מופלות, ובהקשרים מערביים ולא מערביים כאחד (Wölfer et al., 2023).

מחקרים ניסויים ספציפיים הדגימו את יעילות המגע הבין-קבוצתי בהפחתת דעות קדומות כלפי מוסלמים. Mousa (2020) שיבצה באופן אקראי פליטים נוצרים עיראקיים לקבוצות כדורגל מעורבות (נוצרים ומוסלמים) או לקבוצות נוצריות בלבד. הממצאים הראו כי משחק משותף עם מוסלמים שיפר את ההתנהגויות כלפי עמיתים מוסלמים, כולל נכונות להצביע עבור מוסלמי לפרס ספורטיביות ולהירשם לקבוצה מעורבת בעונה הבאה. עם זאת, ההשפעות לא התכללו להקשרים חברתיים אחרים מחוץ לכדורגל.

מחקר ניסויי נוסף של Maiti et al. (2022) בהודו מצא כי מגע בין-קבוצתי בהקשר של הכשרה מקצועית הפחית דעות קדומות הן בקרב הינדים והן בקרב מוסלמים שבוע לאחר ההתערבות. ואולם, רוב ההשפעות החיוביות דעכו לאחר שישה חודשים, אם כי הפחתת הדעות הקדומות של הינדים כלפי מוסלמים נשמרה גם בטווח הארוך יותר.

תחום מחקר מעניין נוסף מתמקד בתפקידם של ידוענים מוסלמים בהפחתת איסלאמופוביה. Alrababa'h et al. (2021) חקרו את "אפקט מוחמד סלאח" ומצאו כי לאחר הצטרפותו של שחקן הכדורגל המוסלמי לליברפול, חלה ירידה של כ-16% בפשעי שנאה באזור ליברפול בהשוואה לקבוצת ביקורת סינתטית, ואוהדי מועדון ליברפול הפחיתו בחצי את שיעור הציוצים האנטי-מוסלמים שלהם. ניסוי סקר מקורי הראה כי בולטות הזהות המוסלמית של סלאח אפשרה לרגשות חיוביים כלפיו להתכלל למוסלמים באופן רחב יותר. ממצאים אלה תומכים בהשערת המגע הפרה-חברתי, לפיה חשיפה חיובית לידוענים מקבוצת חוץ יכולה לעורר שינויים התנהגותיים בעולם האמיתי.

התערבות שונה נבחנה על ידי Benier et al. (2024) אשר מצאו כי שיחות דלת-לדלת המעודדות בניית אמפתיה ולקיחת פרספקטיבה הפחיתו באופן מובהק דעות קדומות כלפי מוסלמים שישה ו-12 שבועות לאחר ההתערבות. ממצאים אלה מרמזים כי יצירת תנאים לדיאלוג ולהבנה הדדית יכולה להפחית איסלאמופוביה גם ללא מגע ישיר ממושך.

אינטגרציה תיאורטית: כיצד עמדות כלפי אסלאם משפיעות על ביצועי צוותים

מנגנונים מוצעים: מעמדות שליליות לפגיעה בביצועים

על בסיס האינטגרציה בין שני גופי הספרות שנסקרו לעיל, ניתן להציע מסגרת תיאורטית להבנת המנגנונים שבאמצעותם עמדות שליליות כלפי אסלאם פוגעות בביצועי צוותים מעורבים דתית. מסגרת זו מתבססת על מודל הקטגוריזציה-אלבורציה, על תיאוריית המגע הבין-קבוצתי ועל מודל אקלים ההכלה, ומזהה מספר מנגנונים מרכזיים:

ראשית, עמדות שליליות כלפי אסלאם מחזקות תהליכי קטגוריזציה חברתית. כאשר חברי צוות מחזיקים בדעות קדומות כלפי עמיתיהם המוסלמים, הם נוטים לסווג אותם כ"קבוצת חוץ" על בסיס זהותם הדתית, גם כאשר הדת אינה רלוונטית למשימה. קטגוריזציה זו מפעילה מנגנוני הטיה קוגניטיבית, כגון העדפת קבוצת הפנים וסטריאוטיפיזציה של קבוצת החוץ, שפוגעים באמון ובשיתוף הפעולה בצוות. מחקר הראה כי מראה חיצוני מוסלמי בולט, כגון חיג'אב, מעורר הערכות שליליות חזקות יותר מאשר מאפיינים פנימיים כגון ערכים (Van der Noll et al., 2018), מה שמרמז על כך שקטגוריזציה ראשונית מבוססת על סימנים חיצוניים יכולה להפעיל מנגנוני הטיה עוד לפני היכרות אישית.

שנית, עמדות שליליות מגבירות חרדה בין-קבוצתית ומפחיתות ביטחון פסיכולוגי. עובדים המרגישים שזהותם הדתית אינה מתקבלת בברכה חווים מתח, חרדה וחשש מדחייה. מצב זה גורם להם להימנע משיתוף ידע, הבעת דעות שונות והשתתפות פעילה בדיונים. במקביל, עובדים שאינם מוסלמים המחזיקים בעמדות שליליות עלולים לחוות אי-נוחות באינטראקציה עם עמיתיהם המוסלמים, מה שמוביל להימנעות ולצמצום התקשורת. שני הצדדים נמנעים מחילופי מידע פוריים, ובכך נפגע תהליך האלבורציה שהגיוון אמור לתרום לו.

שלישית, דעות קדומות כלפי מוסלמים מובילות לאי-שוויון במעמד ובהשפעה בתוך הצוות. כאשר חברי צוות מוסלמים נתפסים באופן סטריאוטיפי, הרעיונות והתרומות שלהם עלולים לזכות למשקל נמוך יותר בקבלת החלטות. ספרות הגיוון מראה כי כדי שגיוון יתרום לביצועים, יש צורך בשילוב פעיל של נקודות מבט שונות בתהליכי קבלת ההחלטות (Nishii, 2013). כאשר דעות קדומות גורמות להדרה של קולות מוסלמים, הצוות מפסיד את הפוטנציאל האינפורמטיבי של הגיוון.

רביעית, אפליה ואיסלאמופוביה בסביבת העבודה פוגעות במוטיבציה, במחויבות ובשביעות הרצון של העובדים המוסלמים. מחקרים הראו כי עובדים החשים שאמונותיהם אינן מכובדות נוטים לחוסר מוטיבציה ולנטישת העבודה (Park & Martinez, 2022). ההשלכות כוללות ירידה בביצועים האישיים, עלייה בהיעדרויות, ופגיעה בהתנהגות אזרחית ארגונית. ברמת הצוות, פגיעה אישית זו מצטברת ופוגעת בביצועים הכוללים.

תפקידם של גורמים ממתנים

הספרות מצביעה על מספר גורמים שעשויים למתן את ההשפעה השלילית של עמדות כלפי אסלאם על ביצועי צוותים:

אקלים הכלה ארגוני מהווה את הגורם הממתן המרכזי ביותר. ארגונים שמקדמים אקלים של הוגנות, שילוב הבדלים ומעורבות בקבלת החלטות יכולים להפחית את ההשפעות השליליות של דעות קדומות על תהליכים קבוצתיים. מחקרים הראו כי אקלים גיוון והכלה קשורים באופן מתון לשביעות רצון גבוהה יותר, מעורבות

ארגונית וביצועים, וכי הקשרים חזקים יותר כאשר האקלים חזק (כלומר, יש הסכמה רבה יותר בין עובדים), וכאשר יש גיוון אתני רב יותר (Holmes et al., 2021).

מנהיגות מכלילה משמשת גם היא כגורם ממתן חשוב. מנהלי צוותים שמקפידים על יחס שוויוני, מעודדים הבעת דעות מגוונות ומתמודדים באופן פעיל עם ביטויי אפליה יכולים ליצור נורמות קבוצתיות חיוביות שמנטרלות חלק מההשפעות השליליות של דעות קדומות (Ashikali et al., 2021). בנוסף, תוכניות הכשרה לגיוון שמתמקדות בהפחתת דעות קדומות כלפי קבוצות זהות ספציפיות ומקדמות עמדות חיוביות כלפי הבדלים תרבותיים וערכיים נמצאו כמקדמות ביצועים ארגוניים (Ding et al., 2023).

מאפייני המשימה עשויים אף הם למתן את ההשפעה. כאשר הצוות עוסק במשימות מורכבות הדורשות שיתוף פעולה אינטנסיבי ושילוב נקודות מבט מגוונות, הלחץ להצליח במשימה עשוי לדחוק את תהליכי הקטגוריזציה ולהגביר את תהליכי האלבורציה. לעומת זאת, במשימות שגרתיות, תהליכי הקטגוריזציה עלולים להיות בולטים יותר ולפגוע בביצועים. כמו כן, ממצאי המחקר של Mousa (2020) על צוותי כדורגל מעורבים מרמזים כי מטרות משותפות בולטות ותחרות עם קבוצות חיצוניות יכולות ליצור זהות צוותית משותפת החוצה גבולות דתיים.

אתיקת עבודה אסלאמית כגורם מגשר

ממד נוסף שיש לקחת בחשבון הוא אתיקת העבודה האסלאמית (Islamic Work Ethics, IWE) והשפעתה על ביצועים ארגוניים. אתיקת העבודה האסלאמית מבוססת על ערכים דתיים המדגישים מסירות לעבודה, יושרה, אחריות חברתית ואיזון בין אמונה לצרכים כלכליים (Ali & Al-Owaihan, 2008). בניגוד לאתיקת העבודה הפרוטסטנטית המכוונת יותר להישגים כלכליים, אתיקת העבודה האסלאמית משלבת בין אמונה לעבודה ורואה בעבודה חובה כלפי האל וכלפי החברה (Suryani et al., 2023).

מחקרים מצאו כי אתיקת עבודה אסלאמית קשורה באופן חיובי למחויבות ארגונית, שביעות רצון מהעבודה והתנהגות אזרחית ארגונית (Suryani et al., 2023; Yousef, 2001). מחקר השוואתי בין מדינות בעלות רוב מוסלמי למדינות בעלות מיעוט מוסלמי מצא כי במדינות בעלות רוב מוסלמי, הדתיות משפיעה באופן בולט יותר על אתיקת העבודה, בהתאמה לנורמות חברתיות וערכים תרבותיים. בסביבות שבהן המוסלמים מהווים מיעוט, ההשפעה של הדתיות על אתיקת העבודה מתחרה בערכים תרבותיים מגוונים אחרים (Linando et al., 2024).

ההשלכות לנושא הנדון הן דו-כיווניות. מצד אחד, כאשר עמדות כלפי אסלאם חיוביות או ניטרליות, ערכי אתיקת העבודה האסלאמית של עובדים מוסלמים יכולים לתרום לביצועי הצוות באמצעות מחויבות גבוהה, מסירות ואחריות. מצד שני, כאשר עמדות כלפי אסלאם שליליות, עובדים מוסלמים עשויים להימנע מהבעת ערכיהם הדתיים בסביבת העבודה, מה שפוגע בתחושת האותנטיות שלהם ובמידת מעורבותם. יתרה מכך, ערכים הנובעים מאתיקת עבודה אסלאמית, כגון הדגשת הוגנות ושיתוף פעולה, עשויים להיתפס באופן מעוות דרך פריזמה של דעות קדומות, ובכך לא רק שאינם מנוצלים אלא אף הופכים למקור מתח.

כיווני מחקר עתידיים והמלצות יישומיות

כיווני מחקר עתידיים

המסגרת התיאורטית שהוצגה במאמר זה מזמנת מספר כיווני מחקר עתידיים. ראשית, נדרשים מחקרים אמפיריים הבוחנים ישירות את הקשר בין עמדות כלפי אסלאם לבין ביצועי צוותים מעורבים דתית. מחקרים אלה צריכים לכלול מדידה של עמדות ברמת הפרט, תהליכים קבוצתיים (כגון שיתוף מידע, לכידות וקונפליקטים) וביצועים ברמת הצוות, תוך שימוש במתודולוגיה רב-רמתית.

שנית, יש לבחון את תפקידם של גורמים הקשריים ספציפיים, כגון אקלים הכלה, מנהיגות מכלילה ומדיניות ארגונית כלפי גיוון דתי, כממתנים של הקשר בין עמדות כלפי אסלאם לביצועי צוותים. שלישית, מחקרים אורכיים יכולים לבחון כיצד עמדות כלפי אסלאם משתנות לאורך זמן בהקשר של עבודה משותפת בצוות, ובאיזו מידה מגע חיובי ומתמשך בצוות עבודה מפחית דעות קדומות, בהתאם לתיאוריית המגע. בהקשר זה, יהיה מעניין לבחון האם ממצאי המחקר על "אפקט סלאח" (Alrababa'h et al., 2021) רלוונטיים גם לסביבת העבודה, כלומר האם חשיפה חיובית לעמית עבודה מוסלמי מוערך יכולה להפחית דעות קדומות כלפי מוסלמים באופן כללי.

רביעית, יש לבחון את ההשפעה הייחודית של גיוון דתי לעומת צורות גיוון אחרות (מגדרי, אתני, גילאי). ייתכן שגיוון דתי מעורר תהליכי קטגוריזציה חזקים יותר בשל הסאליינטיות של סמלים דתיים (כגון חיג'אב) ובשל העומס הערכי הכרוך בזהות דתית. חמישית, מחקרים השוואתיים בין תרבויות ובין מדינות יכולים לבחון כיצד ההקשר החברתי-פוליטי (כגון מידת האיסלאמופוביה הציבורית, חקיקה נגד אפליה דתית, והרכב דמוגרפי של האוכלוסייה) משפיע על הקשר בין עמדות כלפי אסלאם לביצועי צוותים.

המלצות יישומיות

על בסיס הספרות שנסקרה והמסגרת התיאורטית שפותחה, ניתן להציע מספר המלצות למנהלים ולארגונים:

ארגונים נדרשים לפתח ולטפח אקלים הכלה שמתייחס באופן מפורש לגיוון דתי, ובפרט לשילובם של עובדים מוסלמים. אקלים זה צריך לכלול מדיניות ברורה נגד אפליה דתית, התאמות דתיות (מרחבי תפילה, גמישות בימי חג, מדיניות לבוש מכבדת), ושילוב פעיל של נקודות מבט דתיות מגוונות בתהליכי קבלת החלטות.

תוכניות הכשרה לגיוון צריכות לכלול מרכיב ספציפי העוסק באיסלאמופוביה ובסנטימנט אנטי-מוסלמי. תוכניות אלה צריכות לשלב חשיפה למנהגים מוסלמים, הבנת מיקרו-תוקפנויות דתיות נפוצות, ופיתוח מיומנויות לשמש כבעלי ברית (allies) בעת מפגש עם ביטויי איסלאמופוביה. עם זאת, חשוב שהכשרות אלה יהיו רגישות ולא יצרו תגובת נגד.

מנהלי צוותים צריכים לקבל הכשרה במנהיגות מכלילה, תוך הדגשת תפקידם ביצירת נורמות קבוצתיות של כבוד הדדי ושילוב. ממצאי המחקר מלמדים כי מנהלי מחלקות ממלאים תפקיד מפתח ביצירת אקלים מכליל, ושהשונות בין מחלקות שונות באקלים ההכלה מצביעה על כך שמנהלים יכולים להשפיע ישירות על הנורמות והציפיות בצוותיהם (Nishii, 2013).

לבסוף, ארגונים יכולים להקים קבוצות משאבי עובדים (Employee Resource Groups) לעובדים מוסלמים, המספקות מרחב תמיכה ומשמשות גשר בין העובדים המוסלמים להנהלה. קבוצות אלה יכולות לתרום להגברת המודעות, לייעוץ בנושאי מדיניות, ולקידום הכלה ארגונית רחבה יותר.

סיכום

מאמר תיאורטי זה הציע מסגרת אינטגרטיבית להבנת הקשר בין עמדות כלפי אסלאם לבין ביצועי צוותים בארגונים מעורבים דתית. באמצעות שילוב בין הספרות על איסלאמופוביה ואפליה כלפי מוסלמים בסביבת העבודה, הספרות על גיוון בצוותים ותהליכים קבוצתיים, ותיאוריית המגע הבין-קבוצתי, המאמר זיהה ארבעה מנגנונים מרכזיים: חיזוק קטגוריזציה חברתית, הגברת חרדה בין-קבוצתית ופגיעה בביטחון פסיכולוגי, יצירת אי-שוויון במעמד ובהשפעה, ופגיעה במוטיבציה ובמחויבות של עובדים מוסלמים.

המאמר הדגיש את תפקידם של אקלים הכלה, מנהיגות מכלילה ומדיניות ארגונית כגורמים ממתנים חיוניים. בנוסף, המאמר הצביע על כך שאתיקת העבודה האסלאמית מהווה משאב פוטנציאלי שניתן לנצלו לטובת ביצועי הצוות, אך רק כאשר הסביבה הארגונית מאפשרת לעובדים מוסלמים לבטא את ערכיהם ולתרום את מלוא יכולותיהם.

לסיכום, בעידן של גלובליזציה וגיוון הולך וגובר בשוק העבודה, הבנת ההשפעה של עמדות כלפי אסלאם על ביצועי צוותים היא הכרחית הן מבחינה מדעית והן מבחינה מעשית. מחקר עתידי המתבסס על המסגרת שהוצעה כאן יכול לתרום לפיתוח התערבויות מבוססות ראיות לקידום סביבות עבודה מכלילות ואפקטיביות יותר.

רשימה ביבליוגרפית

Ali, A. J., & Al-Owaihan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. Cross Cultural Management: An International Journal, 15(1), 5–19.

Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. Addison-Wesley.

Alrababa'h, A., Marble, W., Mousa, S., & Siegel, A. A. (2021). Can exposure to celebrities reduce prejudice? The effect of Mohamed Salah on Islamophobic behaviors and attitudes. American Political Science Review, 115(4), 1111–1128.

Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. Review of Public Personnel Administration, 41(3), 497–523.

Benier, K., Faulkner, N., Ladegaard, I., & Wickes, R. (2024). Reducing Islamophobia through conversation: A randomized control trial. Sociological Perspectives, 67(2), 234–257.

Bleich, E. (2011). What is Islamophobia and how much is there? Theorizing and measuring an emerging comparative concept. American Behavioral Scientist, 55(12), 1581–1600.

Bodla, A. A., Tang, N., Jiang, W., & Tian, L. (2018). Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate. Journal of Management & Organization, 24(5), 711–729.

CAIR. (2025). Terminated: Employment discrimination at the core of Islamophobia and anti-Palestinian racism. Council on American-Islamic Relations.

Ding, F., Lu, J., & Riccucci, N. M. (2023). How does diversity affect public organizational performance? A meta-analysis. Public Administration, 101(3), 736–757.

Ghumman, S., Ryan, A. M., Barclay, L. A., & Markel, K. S. (2013). Religious discrimination in the workplace: A review and examination of current and future trends. Journal of Business and Psychology, 28(4), 439–454.

Héliot, Y., Gleibs, I. H., Coyle, A., Rousseau, D. M., & Rojon, C. (2020). Religious identity in the workplace: A systematic review, research agenda, and practical implications. Human Resource Management, 59(2), 153–173.

Holmes, O., IV, Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I.-S., & Tillman, C. J. (2021). A meta-analysis integrating 25 years of diversity climate research. Journal of Management, 47(6), 1357–1382.

Iner, D. (2019). Islamophobia in Australia II (2016–2017). Charles Sturt University.

ING. (2025). Muslim and Arab employee experiences: Workplace challenges and solutions. Islamic Networks Group.

Kandola, B. (2024). Antisemitism and Islamophobia at work. Pearn Kandola.

Linando, J. A., Halim, L., & Suryani, A. (2024). Religiosity and Islamic work ethic: A cross-cultural comparison in majority and non-majority Muslim countries. International Journal of Intercultural Relations, 103, 102072.

Maiti, S. N., Pakrashi, D., Saha, S., & Smyth, R. (2022). Don't judge a book by its cover: The role of intergroup contact in reducing prejudice in conflict settings. Journal of Economic Behavior & Organization, 202, 533-548.

Mousa, S. (2020). Building social cohesion between Christians and Muslims through soccer in post-ISIS Iraq. Science, 369(6505), 866–870. https://doi.org/10.1126/science.abb3153

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. Academy of Management Journal, 56(6), 1754–1774.

Park, L. S., & Martinez, L. R. (2022). Fifty shades of pray: Faith diversity management approaches impact employee satisfaction, support perceptions, and turnover. Journal of Organizational Behavior, 43(7), 1103–1120.

Puttaki, Z. (2023). Religion in the workplace: Balancing diversity and inclusion. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict, 27(S4), 1–2.

Schneider, R., Coleman, D. C., Ecklund, E. H., & Daniels, D. (2022). How religious discrimination is perceived in the workplace: Expanding the view. Socius, 8, 1–13.

Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. Journal of International Business Studies, 52, 4–22.

Suryani, A., Sari, D. P., & Muafi, M. (2023). Development of thriving at work and organizational citizenship behavior through Islamic work ethics and humble leadership. Asian Journal of Business Ethics, 12, 147–171.

Traylor, A. M., Dinh, J. V., Ng, L. C., Reyes, D. L., Cheng, S. K., Croitoru, N. C., & Salas, E. (2024). It's about the process, not the product: A meta-analytic investigation of team demographic diversity and processes. Organizational Psychology Review, 14(2), 1–38.

Turi, J. A., Khastoori, S., Sorooshian, S., & Campbell, N. (2022). Diversity impact on organizational performance: Moderating and mediating role of diversity beliefs and leadership expertise. PLoS ONE, 17(7), e0270813.

Van der Noll, J., Saroglou, V., Latour, D., & Dolezal, N. (2018). Western anti-Muslim prejudice: Value conflict or discrimination of persons too? Political Psychology, 39(2), 281–301.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. Journal of Applied Psychology, 89(6), 1008–1022.

van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. Behavioral Science & Policy, 6(1), 75–92.

Wallrich, L., Opara, V., Wesołowska, M., Barnoth, D., & Yousefi, S. (2024). The relationship between team diversity and team performance: reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis registered report. Journal of Business and Psychology, 39(6), 1303-1354.

Wölfer, R., Christ, O., Schmid, K., Tausch, N., Buchallik, F. M., Vertovec, S., & Hewstone, M. (2023). Intergroup contact is reliably associated with reduced prejudice, even in the face of group threat and discrimination. American Psychologist, 78(6), 761–774.

Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. Personnel Review, 30(2), 152–169.